

 *Casoteca de Gestão Pública*

Passando do limite no ambiente de trabalho¹

*Elaborado por Tânia Fontenele, Amarilis Busch,
Gustavo Tessari e Lilian Rodrigues²
(2011)*

Fernanda, servidora pública da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) e gerente de projetos na Secretaria-Executiva do Ministério de Combate à Corrupção, era ocupante de cargo em comissão DAS 101.4. Após três anos na gerência, solicitou licença remunerada para iniciar estudos de doutorado na Universidade de Harvard, tendo recebido grande apoio por parte de seus superiores. Os conteúdos do programa e as atividades de pesquisa a serem desenvolvidas eram compatíveis com suas atribuições, o que gerou uma grande expectativa em toda a equipe de que a experiência adquirida no exterior pudesse trazer ideias inovadoras para o Ministério.

Fernanda dedicou-se com afinco a seus estudos, e sua tese de doutorado foi premiada como a melhor pesquisa realizada por alunos da faculdade naquele ano. Seu estudo recebeu reconhecimento internacional por parte de outras universidades e centros de pesquisa. Apesar de ter gostado de desenvolver seus estudos no exterior e dos convites para permanecer nos Estados Unidos como professora do doutorado, ela estava ávida para voltar ao Brasil e poder aplicar seus novos conhecimentos em ações desenvolvidas pelo Ministério.

Quando voltou ao trabalho, Fernanda teve uma surpresa. A cúpula do Ministério de Combate à Corrupção havia sido substituída, inclusive o secretário-executivo, seu superior imediato. Apesar dessas mudanças, a servidora foi reconduzida ao cargo e logo começou a mapear as áreas em que poderia implantar os projetos inovadores com os quais teve contato durante o seu período de capacitação.

A área na qual Fernanda encontrou maior possibilidade de melhoria foi a Divisão de Enfrentamento ao Superfaturamento de Obras Públicas (Desop). Sua intenção era implantar um sistema unificado que proporcionasse a troca célere e desburocratizada de informações entre o Ministério e o Tribunal de Contas da União (TCU), o que facilitaria bastante o andamento dos processos. No entanto, seu chefe demonstrou

uma oposição sistemática e injustificada às suas ideias. Inclusive a ridicularizava em diversas oportunidades diante de seus pares e subordinados. Quando apresentou o projeto de cooperação com o TCU, obteve como resposta: “A moça está achando que o TCU vai colaborar. Você precisa de muito mais do que um cursinho fora do país pra vir apitar aqui.”

Apesar desse fato, Fernanda procurou não se abalar e decidiu concentrar suas atenções em outro projeto. No entanto, não havia sinais de que a situação estava melhorando. Empecilhos foram criados como justificativa para a não implementação de seus projetos. Fernanda se sentia impotente, pois não conseguia controlar as variáveis que comprometiam o alcance dos resultados traçados para a sua gerência. Suas atribuições foram paulatinamente retiradas, culminando na perda de seu cargo comissionado.

Fernanda sempre encarou o trabalho como parte central de sua vida. Sentia que seu conhecimento ameaçava a liderança de seu chefe imediato e que o fato de ser mulher o incomodava ainda mais. O trabalho perdeu o sentido para ela, o que afetou também outras esferas de sua vida.



A servidora entrou em um processo de depressão, que se agravou com o passar dos meses. Não tinha mais vontade de sair de casa para o trabalho, mas fazia um grande esforço para não ter faltas e gerar motivos para que o chefe a repreendesse ainda mais.

A sua equipe de trabalho resolveu adotar um pacto de silêncio, apesar do sofrimento da colega. O pensamento que

pairava era: “Não é comigo e também não quero me envolver para não me prejudicar.”

Fernanda, então, resolveu publicar na intranet uma carta denunciando sua situação e acusando o secretário-executivo de assédio moral. Essa carta foi recebida com frieza e ninguém se manifestou, pois temiam retaliações.

A área de recursos humanos, mesmo ciente do problema, resolveu deixar a “ferida” para ser tratada em outro momento, e manteve seu foco em outros afazeres internos.

A situação foi reportada à Comissão de Ética do Ministério, que não levou adiante a denúncia por entender que a alegação não estava

motivada. Desesperada, encaminhou a carta ao órgão regional de defesa das mulheres, onde, por questões de lentidão burocrática ou por não se dar muita atenção às demandas, as respostas demoravam muito a aparecer.

Passado um ano, Fernanda não suportou mais aquela situação e se suicidou em sua sala de trabalho.

Questões para discussão:

- O que é assédio moral? Quais são suas principais características?
- Como se dá o processo de assédio moral? Que táticas são utilizadas pelo assediador?
- Qual o perfil de assediadores e assediados?
- Quais são as consequências do assédio moral?
- Qual o papel das organizações nos casos de assédio que ocorrem com seus funcionários?
- Como a questão do assédio moral é tratada nos órgãos públicos? Quais áreas deveriam estar envolvidas com esse tema nas instituições governamentais? Elas estão suficientemente preparadas para encaminhar ou resolver esse problema?
- Se você estivesse no lugar de Fernanda, o que você faria?

Notas

¹ O caso foi inicialmente desenvolvido durante a 3ª Oficina sobre Metodologia de Estudos de Caso, realizada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), em outubro de 2011. É baseado em uma situação verídica.

² Tânia Fontenele é autora da ideia original do estudo de caso. Ela é especialista em gênero e diversidade nas organizações, pesquisadora de mulheres e mercado de trabalho - Instituto de Pesquisa Aplicada da Mulher (IPAM). taniafontenele@gmail.com. Amarilis Busch é especialista em políticas públicas e gestão governamental (EPPGG). Bacharel em Relações Internacionais pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). Mestre em Direito Internacional Humanitário pela Academia de Direito Internacional Humanitário e Direitos Humanos, Universidade de Genebra, Suíça. Gustavo Tessari é graduado em Ciências Sociais e mestre em sociologia pela Universidade Estadual Paulista; atualmente ocupa o cargo de técnico em assuntos educacionais na Escola Nacional de Administração Pública. Lilian Rodrigues é graduada em Licenciatura Plena de Matemática, pós graduada em docência universitária e mestre em economia do meio ambiente pela Universidade de Brasília. Atualmente é assessora técnica na ENAP e leciona na faculdade ICESP no curso de administração.